

A VEZETÉSI TANÁCSADÁS KIHÍVÁSAI MAGYARORSZÁGON

CONTEMPORARY CHALLENGES OF THE HUNGARIAN MANAGEMENT CONSULTING MARKET

MILOVECZ ÁGNES PhD-hallgató

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar
Regionális Politika és Gazdaságtan Doktori Iskola

Abstract

The consultancy industry has been one of the most successful and fastest growing professions. In this article we turn our focus to the comprehensive analysis of the management consultancy in Hungary, introducing both the various definitions of the profession and the different categories of MC (Management Consultancy) based on client sector and consulting service lines. At the empirical part of the article the Hungarian MC market is analysed in depth, highlighting the emerging trends describing the Hungarian Management Consulting Market by introducing time series of basic factors applied describing the European MC market as well. In this article the most dominant differences between the Hungarian or Central-European Management Consultancy markets are demonstrated, highlighting basic deviations from the Western European Management Consultancy pattern in terms of MC market structure and the client sector.

1. Bevezetés

A menedzsment tanácsadás korunk egyik legdinamikusabban fejlődő iparága, amelyben a menedzsment tanácsadás által tekintet rohamos árbevétel növekedést a siker egyik indikátorának tekintjük. Jelen cikkben a vezetési tanácsadás magyarországi sajátosságait mutatom be, illetve a válság hatására megjelenő trendeket és változásokat a szakma területén. A szakirodalom eltérő megközelítésekben fogalmazza meg a menedzsment tanácsadás definícióját azonban a szakma által elfogadott meghatározásoknak létezik közös alapja. A nagy múltú angolszász szervezet MCA (Management Consulting Association) definíciója, szerint menedzsment tanácsadásnak nevezzük a szervezetek számára történő értékteremtést, az üzleti teljesítmény növelését elősegítő tudástranszfer technikák alkalmazásán keresztül. Ezt az eredmény objektív szakértői tanácsadással vagy üzleti problémák megoldásán keresztül lehet elérni.

A menedzsment tanácsadás szakirodalmában másik meghatározó definíciót Kubr (1996) alkotta, aki két eltérő megközelítésből vizsgálta a vezetési tanácsadás fogalmának meghatározását. Az első a tanácsadás segítségnyújtási képességét hangsúlyozza, ahol egy speciális interakció alakul ki a tanácsadó és az ügyfél között. A másik megközelítés szerint a tanácsadás egy olyan professzionális szolgáltatás, amit csak számos tényező, késesség és képzés megléte esetén lehet végezni.¹

Magyarországon a vezetési tanácsadás fogalmának meghatározása Poór nevéhez, valamint a Vezetési Tanácsadók Magyarországi Szövetség (VTMSZ) által közzétett definícióhoz fűződik. Ezeket alapul véve a vezetési tanácsadás vezetési kérdésekben nyújt segít-

séget a szervezeteknek és azok tagjainak, amelyben benne foglaltatik a probléma azonosítása, a lehetőségek felismerése és elemzése, a megoldási javaslatok kidolgozása és egyre gyakrabban a megoldási javaslatok véghezvitele is” (VTMSZ, 2009; Poór et. al., 2000).

A következőkben a menedzsment tanácsadás tevékenységek eltérő megközelítését és területeinek különböző lehatárolási típusait nem részletezzük, jelen cikkben a vezetési tanácsadó piac elemzéséhez a FEACO által 2005-ben kidolgozott módszertant használok, egyéni bővítésekkel.

A FEACO 2005-ben új módszertant és területi lehatárolásokat vezetett be, amelyek alapján a menedzsment tanácsadást a következő szolgáltatási szektorokra bontotta:

Üzleti tanácsadás, Informatikai Tanácsadás, Fejlesztés és Integráció, Outsourcing és Egyéb kategória.

2. A menedzsment tanácsadás területei és szerepe a gazdaságban

A menedzsment tanácsadási iparág a legsikeresebbek közé sorolható, hiszen 2009-ig világviszonylatban is az egyik legintenzívebben növekedő iparágként jellemezhető. Globálisan a menedzsment tanácsadásból származó bevételek 2008-ban elérték a 252 milliárd eurót (O'Mahoney alapján saját számítás). Az európai menedzsment tanácsadási piacon összesen 86,7 milliárd eurónyi bevétel generálódott, amelyből Magyarország 315 millió euró volumenű árbevételért ért el 2008-ban. Menedzsment tanácsadási iparág összbevételeinek 47%-ka képződik Észak-Amerikában, 39%-ot termel az EMEA piac (Európa, Közel-Kelet és Afrika), 11%-ot fed le Ázsia és 3%-ot a dél-amerikai térség.³

2008-as adatok alapján vizsgálva a menedzsment tanácsadás szolgáltatási területek szerinti megoszlását a világban, Európában és Magyarországon érzékelhető, hogy az üzleti tanácsadás részesedése a legmagasabb a vezetési tanácsadás árbevételéből mindhárom csoportosításban, majd az európai aggregált adatokat kivéve az IT tanácsadás követi. Azonban Európában is az alkalmazott FEACO besorolások alapján a fejlesztés és integráció – amely tartalmaz hasonló elemeket az IT tanácsadással – a második legnagyobb szolgáltatási szektor. Az üzleti tanácsadás szolgáltatásait részletezve a globális és az európai adatok összhangban állnak egymással, egyedüli jelentősebb eltérés a projektmenedzsment terület által generált árbevételnél jelentkezik, ahol is globálisan háromszor magasabb a projektmenedzsment részesedés aránya, mint Európában vagy Magyarországon.

1. táblázat. Menedzsment tanácsadás szolgáltatások szerinti megoszlása

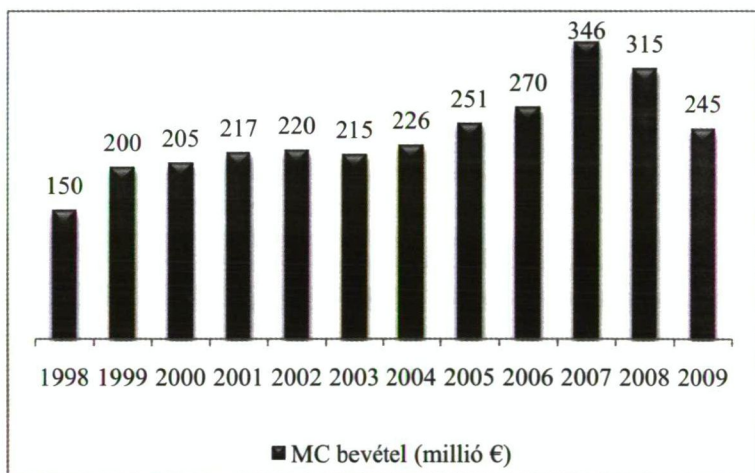
Table 1. Management Consulting by Service Lines

2008	Globál	Európa	Magyarország
Üzleti tanácsadás	54%	42%	51%
IT tanácsadás	46%	14%	34%
Fejlesztés&Integráció	n.a.	21%	10%
Outsourcing	n.a.	17%	0%
Egyéb szolgáltatás	n.a.	6%	5%
Üzleti tanácsadás részletezve			
Stratégia	8%	11%	15%
Szervezeti/működési menedzsment	15%	13%	19%
Projektmenedzsment	26%	8%	10%
Változás menedzsment	n.a.	3%	4%
HR tanácsadás	5%	7%	3%

Forrás: Saját szerkesztés Feaco és O'Mahoney adatok alapján

3. Tanácsadási trendek Magyarországon

Magyarországon a történelem és a politikai berendezkedés a többi közép-kelet-európai országokhoz hasonlóan két szakaszra osztja a tanácsadási iparág történetét. Az 1990 előtti szocialista államberendezkedés alapvetően nem kedvezett a vezetési tanácsadás Nyugat-Európában kialakult klasszikus fejlődési modelljének. Magyarországon a rendszerváltás előtt is beszélhetünk vezetési tanácsadásról, azonban ebben az időszakban javarészt állami intézetek, kutatóintézetek, minisztériumi osztályok, vagy egyetemi oktatók foglalkoztak kis létszámban tanácsadással. A szovjet blokkon belül kedvező helyzetben volt Magyarország. Bár a korábban virágzásnak indult szakma termelési és mérnöki tanácsadás életébe komoly törést hozott a szocialista, centralizált állami berendezkedés, a helyzet mégis sokkal kedvezőbben alakult, mint a román esetben. Az '50-es évek végig a vezetésszervezéssel foglalkozó intézmények fokozatos leépítése volt megfigyelhető, azonban a '60-as évek elején létrejöttek az első ágazati szervezőintézetek. Az iparirányítási ágazati minisztériumok megszüntetésével önálló tanácsadó szervezetek születtek tanácsadási fókusszal. Később külföldi szervezetek megjelenésére is voltak példák. Összességében elmondható, hogy a vezetési tanácsadás helyzete hazánkban a szovjet blokkban tapasztalható viszonyokhoz képest előnyösnek volt mondható.⁴ Az 1980-as évek vége a '90-es évek eleje felé egyre inkább kedvező helyzet jött létre a profitorientált tanácsadó cégek megjelenésének, a volt szocialista országokban. Közép-Kelet-Európában a gyökeres változást a rendszerváltozás hozta meg ez egészen új helyzetet teremtett az iparág számára a transznacionális vállalatok megjelenése, a privatizáció és a külföldi tőke beáramlása szívó hatást gyakorolt a tanácsadásra.



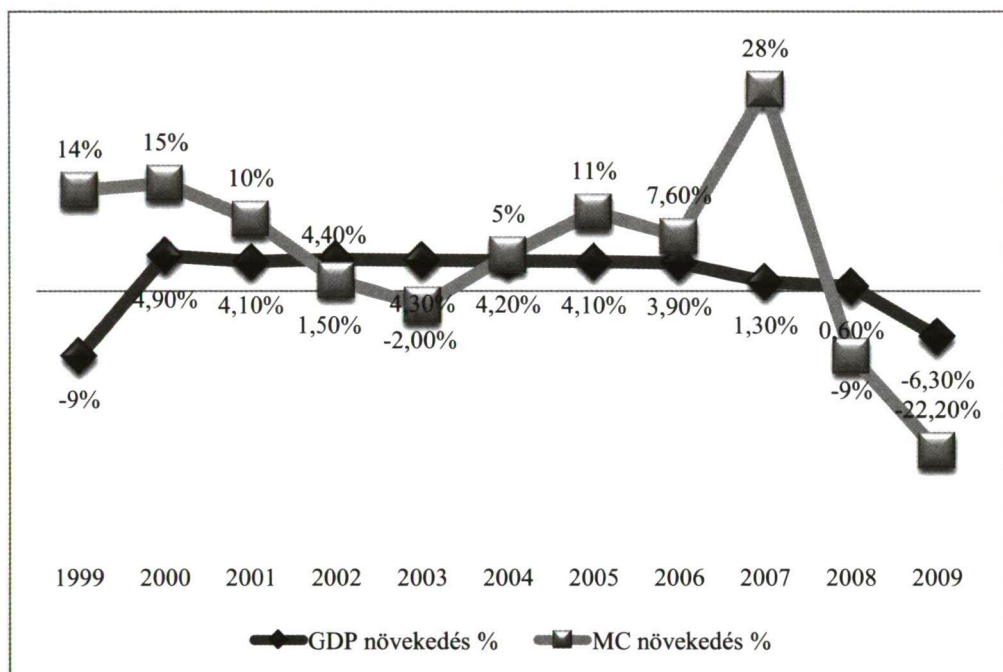
1. ábra. Menedzsment tanácsadási iparág teljes árbevétele Magyarországon

Figure 1. Total Turnover of the Hungarian MC market

(Forrás: Saját szerkesztés Feaco adatok alapján)

A 1. ábra szemlélteti Magyarországon a vezetési tanácsadás által generált éves árbevételek volumenét millió euróban kifejezve. Magyarországról 1998 óta állnak rendelkezésre adekvát adatok. Az adott évtizedes idősort vizsgálva megállapítható, hogy két ugrásszerű növekedést prezentáló évet kivéve szolid növekedés jellemezte a magyar tanácsadó piacot.

1998-ról 1999-re 33%-kal emelkedett a MC piac árbevétele, majd 28%-kal növekedett 2006-ról 2007-re az árbevétel. A gazdasági világválság negatív hatásai a magyar menedzsment tanácsadási piacon is megfigyelhetők, hiszen 2008-tól csökken az MC árbevétel volumene. 2008-ra 315 millió euróra, 2009-ben pedig 22,2%-os visszaesés mellett 245 millió euróra csökkent a teljes árbevétel. 1999-től 2006-ig kiegyensúlyozott növekedés jellemezte a magyar tanácsadó piacot. A magyar MC piac növekedése is demonstrálja azt az általánosan a menedzsment tanácsadási iparágra jellemző tendenciát, miszerint még pénzügyi-gazdasági visszaesések esetén is fejlődést mutat az iparág. 2000-2002-es gazdasági pangás idején is szolidan növekedett a magyar tanácsadó piac. Azonban a jelenlegi gazdasági válság markánsabban érintette a magyar MC piacot, hiszen a magyar GDP visszaesést meghaladó mértékben csökkentek a menedzsment tanácsadásból származó bevételek.



2. ábra. GDP és MC növekedés Magyarországon
Figure 2. MC and GDP growth in Hungary
 (Forrás: Saját szerkesztés Feaco és Eurostat adatok alapján)

A fenti ábrán jól érzékelhetők a magyar sajátosságok. Az 2. ábra a magyar bruttó nemzeti termék százalékos éves változását, valamint a menedzsment tanácsadási piac éves növekedést vagy csökkenését mutatja százalékos viszonyításban. 2000–2006 között a magyar GDP relatíve stabil 4–5% közötti éves növekedési ráta mellett mozgott, míg az MC piac hazai növekedése a 2002 és 2003-as évet kivéve mindig magasabb mértéket ért el. 2007 érdekes képet mutat, hiszen a GDP adatok már jelzik a gazdasági hanyatlás előszelét, ugyanakkor a vezetési tanácsadási piac 28%-os növekedést realizált. 2008-ban azonban az MC piac árbevétele csökkenése jelentősen romlott, majd 2009-re egészen 22%-os ütemben esett vissza az előző évhez viszonyítva, ugyanakkor a GDP csökkenése sokkal kisebb mértékű volt, amely jelentősen eltért az európai átlagos trendektől.

2. táblázat. Menedzsment tanácsadás területeinek megoszlása Magyarországon*Table 2. Key Service Lines of the Hungarian MC market*

MC bevétel (millió €)	2005	2006	2007	2008	2009
	251	270	346	315	245
Üzleti tanácsadás	58,3%	44,0%	49,0%	51,0%	54,0%
IT tanácsadás	19,0%	38,0%	37,0%	34,0%	32,0%
Fejlesztés&Integráció	4,1%	4,0%	14,0%	10,0%	8,0%
Outsourcing	0,8%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Egyéb szolgáltatás	17,8%	14,0%	0,0%	5,0%	6,0%
Üzleti tanácsadás részletezve					
Stratégia	15,5%	5,0%	24,0%	15,0%	12,0%
Szervezeti/működési menedzsment	20,4%	8,0%	9,0%	19,0%	25,0%
Projektmenedzsment	14,6%	28,0%	11,0%	10,0%	8,0%
Változás menedzsment	3,7%	1,0%	5,0%	4,0%	4,0%
HR tanácsadás	4,1%	2,0%	0,0%	3,0%	5,0%

Forrás: Saját szerkesztés Feaco adatok alapján

A fentiekben elemzett időintervallumot nem lehet konzekvens módon bemutatni a menedzsment tanácsadás területeinek megoszlása tekintetében, mivel az erre irányuló kutatások módszertana eltérő 2004-ig. Az elmúlt öt éves periódusban az üzleti tanácsadás mértéke meghatározó maradt – egy kisebb csökkenéssel a 2006-os évben – azonban többségében a menedzsment tanácsadási piac árbevételének fele erről a területről származik. Az IT tanácsadás területén állapítható meg a legmarkánsabb növekedés: 2005-ről 2006-ra megduplázódott az árbevétel aránya, majd szerény csökkenés mellett a teljes árbevétel harmadát ez a terület adja. A fejlesztés és integráció szektor hullámzó trendet vett fel. Az outsourcing tevékenység nem meghatározó a magyar piacon, míg az egyéb szolgáltatások mértéke folyamatosan változó.

Az üzleti tanácsadás összetett területként az alábbi alterületekből áll: további kutatás szükséges az egyértelmű konzekvenciák leszűréséhez, a kutatás jelen állapotában Magyarország tekintetében megállapítható, hogy a változás és a HR tanácsadás szerepel a legalacsonyabb mértékben az üzleti tanácsadáson belül. A stratégiai tanácsadás 2007-ben jelentősen megugrott – ezen a területen elképzelhető összefüggés az EU-s tervezési időszakokkal. A szervezeti és működési menedzsment szolgáltatások iránti kereslet elsősorban a hatékony működés és a költségoptimalizáló működés iránti igény miatt emelkedett a világban 2008, 2009-ben. A projekt menedzsment kereslete iránti hirtelen növekedés magyarázata további vizsgálódás igényét támasztja alá.

3. táblázat. Menedzsment tanácsadás bevételeinek megoszlása szektor szerint Magyarországon*Table 3. Key Sectors of the Hungarian MC market*

MC bevétel (millió €)	2005	2006	2007	2008	2009
	251	270	346	315	245
Ipar	20,2%	10,0%	8,0%	9,0%	10,0%
Bank&Biztosítás	17,5%	21,0%	29,0%	24,0%	20,0%
Közfelfűrés	n.a.	33,0%	43,0%	42,0%	40,0%
Telekommunikáció&Média	9,5%	17,0%	4,0%	4,0%	6,0%
Kis- és nagykereskedés	2,3%	3,0%	9,0%	10,0%	8,0%
Energetika	23,5%	11,0%	1,0%	4,0%	8,0%
Közlekedés	3,8%	1,0%	0,5%	1,0%	2,0%
Egészségügy	11,5%	n.a.	0,5%	3,0%	4,0%
Egyéb	11,7%	4,0%	7,0%	3,0%	2,0%

Forrás: Saját szerkesztés Feaco adatok alapján

A fenti táblázat mutatja, hogy milyen arányban érkeztek a megrendelések a menedzsment tanácsadás szolgáltatások iránt. Hazánkban a legjelentősebb megrendelő az állam. 2007-ben az állami megrendelésekből származó bevétel a menedzsment tanácsadási iparág teljes bevételének 43%-át tette ki, a következő években is 40% körüli értéket ért el. A megrendelésekből származó teljes MC árbevétel ötöde generálódik a banki és biztosítási ügyfelektől. A kis- és nagykereskedések megrendelése folyamatosan szolid mértékkel növekednek, hasonló arányban – 10% körül érkeznek megrendelések az ipar területéről. A közlekedés, egészségügy és egyéb kategóriák elenyésző százalékban részesednek a magyar MC piaci árbevétel generálásából.

Összegzés

A magyarországi menedzsment tanácsadás piacon részben a válság következtében is új tanácsadási trendek és elvárások jelentkezik meg. Egyértelműen megnövekedett verseny és harc jellemzi a magyar vezetési tanácsadás piacot, a tanácsadó szervezetek küzdenek a megbízásokért. A megbízások jellegükben is megváltoztak. Az eddigi piacot jellemző inkább közép és hosszútávú döntéseket érintő kiírt tanácsadói munkák helyett a rövid távú és gyorsan kivitelezhető projektek a jellemzőek. A rövid távú szemléletből és időszűkéből kifolyólag a tanácsadói munka jövedelmezősége is csökkent. Az ügyfelek már nem csak koncepciókat, alternatívákat akarnak látni, hanem egzakt adatokat, elsősorban a vállalati hatékonyság és költségcsökkentés területén. A tanácsadó szerepe is kezd megváltozni, egyre fokozódó nyomás nehezedik a vezetési tanácsadókra. Számos ügyfél már nem tekinti ott befejezettnek a tanácsadás folyamatát, hogy a vezetőség kiválasztja az alkalmazni kívánt alternatívát, hanem elvárják, hogy a tanácsadó súrolva az interim menedzser funkcióit, a projekt kivitelezését is elvégezze az ügyfélnél. A menedzsment tanácsadás mint iparág sajátosságait vizsgálva elsőként a nemzetközi és hazai szakirodalom feldolgozása mentén a VTMSZ által kidolgozott definíciót vettem alapul az elemzéshez, ugyanakkor bemutattam a tengerentúli, angol illetve a FEACO által használt és elfogadott meghatározásokat is. A magyarországi sajátosságok mélyebb bemutatásához a vezetési tanácsadás piac árbevétel szerinti növekedését, a hazai általános gazdasági növekedést és volument alapul véve saját feldolgozások mentén empirikus analízist végeztem. A menedzsment tanácsadás területi lehatárolásán túl, a megrendelők szektor szerinti megoszlásában is vizsgáltam a magyar tanácsadó piac változásait, illetve az európai MC piachoz viszonyítottam. Magyar sajátosság, hogy a menedzsment tanácsadás teljes árbevételének jelentősen nagyobb része származik az IT tanácsadásból, azonban az európai és világtrendnek megfelelően az üzleti tanácsadásból generálódik a teljes árbevétel fele. Az üzleti tanácsadás alterületeit elemezve az európai átlaggal hasonló a magyar, azonban a világtrendet vizsgálva a projektmenedzsment aránya hazánkban csak a harmada. Az iparági megoszlásokat analízálva szembevetve, hogy Magyarországon a közszféra adja a megrendelések 40%-át árbevétel tekintetében.

Jegyzetek

1. **Kubr M.** (1996): Management Consulting: A guide to a profession. International Labour Office, Geneva, idézi: Poór József (2003): A menedzsment tanácsadás fejlődési tendenciái. Budapest, Akadémia Kiadó, 22. o.
2. **O'Mahoney, J.** (2010): Management Consulting. New York, Oxford University Press 35. old.
3. **Poór József et al.** (2010): Menedzsment-tanácsadás kézikönyv. Budapest, KJK Kerszöv. 17. old.
4. **Poór József** (2001): Menedzsment tanácsadás Közép-Kelet-Európában. Vezetéstudomány. 32. 12. 42. old.

Felhasznált irodalom

- Anand, N.–Gardner, H. K.–Morris, T.** (2007): Knowledge-based innovation: emergence and embedding of new practice areas in management consulting firms. *Academy of Management Journal*. 50. évf. 2. sz. 406–428. old.
- Biswas, S.–Twitchell, T.** (2006): Menedzsment tanácsadás. Teljeskörű útmutató az üzletághoz. Pécs, VHE Kft. 319 old.
- Czerniawska, F. (2002): Management Consulting, What next? New York: Houndmills, 213 p.
- FEACO Survey on the European Management Market 2004/2005. A FEACO szervezet éves jelentése az európai vezetési tanácsadási iparról. www.feaco.org
- FEACO Survey on the European Management Market 2005/2006. A FEACO szervezet éves jelentése az európai vezetési tanácsadási iparról. www.feaco.org
- FEACO Survey on the European Management Market 2006/2007. A FEACO szervezet éves jelentése az európai vezetési tanácsadási iparról. www.feaco.org
- FEACO Survey on the European Management Market 2007/2008. A FEACO szervezet éves jelentése az európai vezetési tanácsadási iparról. www.feaco.org
- FEACO Survey on the European Management Market 2008/2009. A FEACO szervezet éves jelentése az európai vezetési tanácsadási iparról. www.feaco.org
- Kornai Gábor** (2008): Vezetési Tanácsadás. *Napi Gazdaság Melléklet*. 2008. december 4.
- Kubr M.** (1996): Management Consulting: A guide to a profession. International Labour Office, Geneva, idézi: Poór József (2003): A menedzsment tanácsadás fejlődési tendenciái. Budapest, Akadémia Kiadó, 22. old.
- O'Mahoney, J.** (2010): Management Consulting. New York, Oxford University Press 410 old.
- Poór József et al.** (2010): Menedzsment tanácsadás kézikönyv. Budapest, KJK Kerszöv. 523 old.
- Poór József** (2001): Menedzsment tanácsadás Közép-Kelet-Európában. *Vezetéstudomány*. 32. 12. 40–45. old.
- Reihlen, M.–Nikolova, N.** (2010): Knowledge production in consulting teams. *Scandinavian Journal of Management*. 26. évf. 3. sz. 279–289. old.